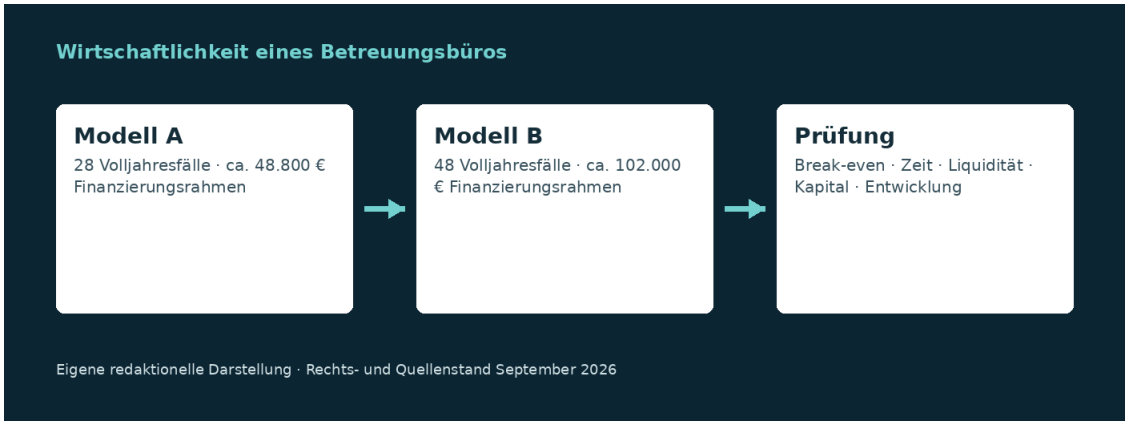
Berufsbetreuer werden – ist ein selbständiges Betreuungsbüro wirtschaftlich tragfähig?

Eine betriebswirtschaftliche Tragfähigkeitsanalyse unter Anwendung des VBVG in der seit 1. Januar 2026 geltenden Fassung

Ingo Tschiche

Rechts- und Quellenstand: September 2026



Eigene redaktionelle Übersichtsgrafik

Einordnung: Dieser Fachbeitrag erläutert allgemeine rechtliche und betreuungspraktische Maßstäbe. Er ersetzt keine Prüfung oder Beratung in einem Einzelfall.

Inhalt

1. Berufszugang und ein gesetzlich begrenzter Markt
2. Fallstruktur und Erlösmodell
3. Zwei Büromodelle und ihr operativer Break-even
4. Arbeitszeit, Berufspraxis und Flächenland
5. Gründung, Bestandsaufbau und Liquidität
6. Förderkredit, Finanzierungskosten und Fahrzeug
7. Einkommen, Vorsorge und regionale Bedingungen
8. Fünf Schwellen wirtschaftlicher Tragfähigkeit
9. Gesamtbewertung und Checkliste für Gründungsinteressierte

Kurzfassung

Die selbständige Tätigkeit als beruflicher rechtlicher Betreuer lässt sich wirtschaftlich nicht allein anhand der gesetzlichen Fallpauschalen beurteilen. Entscheidend ist vielmehr, ob die mit diesen Pauschalen erzielbaren Einnahmen gleichzeitig ausreichen, um einen angemessenen Arbeitswert, die laufenden Betriebskosten, notwendige Reinvestitionen, den Aufbau des Betreuungsbestandes und die Vorfinanzierung der Gründungsphase zu tragen.

Die vorliegende Untersuchung vergleicht deshalb zwei bewusst unterschiedliche Betriebsmodelle.

Modell A bildet ein konsequent kostenminimiertes Berufsbetreuungsbüro mit häuslichem Arbeitsraum, weitgehender Eigenleistung und ohne eigens betrieblich angeschafften Pkw ab. Selbst der Arbeitswert wird lediglich am gesetzlichen Mindestlohn orientiert. Unter diesen Voraussetzungen liegt der operative Break-even bei rund **28 ganzjährig vergüteten Betreuungsäquivalenten**. Der verbleibende wirtschaftliche Überschuss beträgt jedoch nur rund **1.160 Euro jährlich**.

Modell B bildet demgegenüber ein gängiges hauptberufliches Betreuungsbüro mit externer Bürostruktur, Pkw, professioneller IT-Infrastruktur, ausgelagerter Buchhaltung und einem an TVöD S12/Stufe 4 orientierten Arbeitswert ab. Hier werden rund **48 ganzjährig vergütete Betreuungsäquivalente** benötigt. Auch dann verbleibt nur ein Residualgewinn von rund **1.650 Euro jährlich beziehungsweise etwa 1,4 Prozent des Umsatzes**. Die Modellwerte und bisherigen Break-even-Berechnungen sind im überarbeiteten Arbeitsstand entsprechend dokumentiert.

Die aktuelle Evaluierung des Bundesjustizministeriums zeigt zugleich, dass in Vollzeit tätige Berufsbetreuer im Median **42 Betreuungen gleichzeitig** führen. Selbständige Berufsbetreuer liegen insgesamt bei einem Median von 36 Fällen; ohne Mitarbeiter bei 29 und mit Mitarbeitern bei 44 Fällen. Gleichzeitig gab fast ein Viertel der selbständigen Berufsbetreuer Arbeitszeiten von mehr als 50 Wochenstunden an.

Die wirtschaftlich erforderliche Fallzahl des Referenzmodells liegt damit oberhalb des empirischen Vollzeitmedians. Dies beweist nicht, dass 48 Betreuungen nicht geführt werden können. Es zeigt jedoch, dass die wirtschaftliche Mindestfallzahl bereits in einen Bereich hineinreicht, in dem Arbeitszeit, Fahrtaufwand, Bestandswechsel und qualitative Anforderungen zu entscheidenden Begrenzungsfaktoren werden.

Hinzu kommt die Gründungsphase. Unter den hier gewählten Annahmen benötigt Modell A einen Finanzierungsrahmen von knapp **50.000 Euro**. Beim Referenzmodell B liegt der wirtschaftliche Finanzierungsrahmen – einschließlich vollständiger Kapitaldeckung eines betriebsnotwendigen Pkw – bei rund **102.000 Euro**. Dabei wird während der Aufbauphase bereits mit einer stark reduzierten privaten Entnahme gerechnet und zunächst keine Altersvorsorge aufgebaut.

Die zentrale Aussage lautet deshalb:

Ein selbständiges Betreuungsbüro kann unter dem VBVG 2026 rechnerisch kostendeckend betrieben werden. Zwischen bloßer Kostendeckung und nachhaltiger wirtschaftlicher Tragfähigkeit besteht jedoch ein erheblicher Unterschied. Das gängige hauptberufliche Referenzmodell erreicht seinen operativen Break-even erst bei einer hohen und dauerhaft auszulastenden Fallzahl, einem erheblichen Gründungs- und Vorfinanzierungsbedarf und einem sehr geringen wirtschaftlichen Sicherheitspuffer.

Die Überarbeitung verändert damit die Grundrichtung der ursprünglichen Untersuchung nicht. Sie präzisiert vielmehr, **warum** dieses Ergebnis entsteht und an welchen Stellen die wirtschaftlichen Risiken tatsächlich liegen.

1. Was wird untersucht?

Die Fragestellung dieser Untersuchung ist bewusst praktisch:

Was passiert wirtschaftlich, wenn Sie sich heute entscheiden, ein selbständiges Betreuungsbüro zu gründen und von dieser Tätigkeit dauerhaft leben wollen?

So lesen Sie die Untersuchung: Aussagen zur Rechtslage, zu amtlichen Vergütungssätzen und zu veröffentlichten empirischen Daten sind unmittelbar mit der jeweiligen Quelle verlinkt. Beträge, Zeitansätze und Fallverteilungen ohne amtlichen Referenzwert werden ausdrücklich als Modell- oder Praxisannahme bezeichnet. Alle daraus abgeleiteten Ergebnisse sind Rechenergebnisse und keine allgemeingültigen Mindestwerte oder Rentabilitätsgarantien.

Nicht untersucht wird, welche Vergütung politisch oder normativ „angemessen“ wäre. Ebenso wenig wird eine bestimmte Reform des Vergütungssystems vorgeschlagen.

Ausgangspunkt sind vielmehr die **tatsächlich geltenden Rahmenbedingungen des Jahres 2026**.

Die Vergütung beruflicher Betreuer richtet sich nach § 8 VBVG und der Anlage zum VBVG nach monatlichen Fallpauschalen. Seit dem 1. Januar 2026 bestehen zwei Vergütungsstufen. Stufe 2 gilt grundsätzlich bei einer abgeschlossenen Hochschulausbildung oder vergleichbaren Ausbildung, Stufe 1 im Übrigen. Eine gesonderte Tabellenübersicht der Fallpauschalen steht auf dieser Website zur Verfügung.

Die Einnahmen eines Betreuungsbüros lassen sich daher nicht durch freie Preisgestaltung erhöhen. Der Berufsbetreuer kann weder einen höheren Stundensatz vereinbaren noch für einen besonders aufwendigen Fall einen individuellen Preis festsetzen. Die Erlöse ergeben sich im Wesentlichen aus gesetzlich festgelegten Fallpauschalen.

Das macht die Berufsbetreuung betriebswirtschaftlich ungewöhnlich: Kosten, Arbeitsaufwand und regionale Bedingungen entstehen individuell, während der Preis weitgehend gesetzlich vorgegeben ist.

2. Berufsbetreuung ist kein frei skalierbarer Markt

Eine weitere Besonderheit liegt auf der Nachfrageseite.

Ein selbständiger Unternehmer kann normalerweise versuchen, seinen Umsatz durch Werbung, zusätzliche Kunden oder eine Erweiterung seines Absatzgebietes zu steigern. Bei der rechtlichen Betreuung funktioniert dies nur eingeschränkt.

Eine Betreuung darf nach § 1814 BGB nur eingerichtet werden, wenn sie erforderlich ist. Andere geeignete Hilfen ohne gesetzlichen Vertreter haben Vorrang.

Die Betreuungsbehörde unterstützt die gerichtliche Sachverhaltsaufklärung, prüft insbesondere andere Hilfen und nimmt zum Betreuungsbedarf Stellung; die Einzelheiten regelt § 11 BtOG.

Hinzu kommt der gesetzliche Vorrang geeigneter ehrenamtlicher Betreuung. Ein beruflicher Betreuer soll nach § 1816 Absatz 5 BGB grundsätzlich erst bestellt werden, wenn keine geeignete Person für eine ehrenamtliche Betreuung zur Verfügung steht. Bei der Auswahl eines bestimmten beruflichen Betreuers sind außerdem Anzahl und Umfang seiner bereits geführten Betreuungen zu berücksichtigen.

§ 12 BtOG bildet diese Logik auch für den Vorschlag der Betreuungsbehörde ab: Erst wenn keine geeignete Person für eine ehrenamtliche Betreuung zur Verfügung steht, soll ein beruflicher Betreuer vorgeschlagen werden.

Der Fallbestand eines Betreuungsbüros ist deshalb kein frei handelbarer Kundenstamm.

Das Büro kann seine Arbeitsorganisation beeinflussen. Es kann seine fachliche Präsenz erhöhen, freie Kapazitäten kommunizieren und sein Tätigkeitsgebiet sinnvoll strukturieren. Es kann aber **nicht selbst entscheiden, dass im nächsten Monat vier weitere vergütete Betreuungen entstehen**.

Für eine Gründungsrechnung ist diese Besonderheit von erheblicher Bedeutung.

3. Berufszugang verursacht bereits vor dem ersten Umsatz Kosten

Die Tätigkeit setzt eine Registrierung als beruflicher Betreuer voraus. Zu den Registrierungsvoraussetzungen gehören nach § 23 Absatz 1 BtOG persönliche Eignung und Zuverlässigkeit, ausreichende Sachkunde sowie eine Berufshaftpflichtversicherung mit mindestens

250.000 Euro Versicherungssumme je Versicherungsfall und einer Million Euro für alle Versicherungsfälle eines Versicherungsjahres.

Zum Registrierungsantrag gehören nach § 24 Absatz 1 BtOG außerdem ein höchstens drei Monate altes Führungszeugnis, eine ebenso aktuelle Auskunft aus dem zentralen Schuldnerverzeichnis und mehrere persönliche Erklärungen. Erklärt werden muss insbesondere, ob ein Insolvenz-, Ermittlungs- oder Strafverfahren anhängig ist. Hinzu kommen die Erklärung zu früheren Versagungen, Rücknahmen oder Widerrufen einer Registrierung sowie die Sachkundenachweise. Die Stammbehörde führt zur Feststellung der persönlichen Eignung ein persönliches Gespräch. Für die Registrierung sieht § 24 Absatz 5 BtOG grundsätzlich eine Gebühr von 200 Euro vor.

Rechtliche Präzisierung: § 24 BtOG verlangt eine Erklärung über anhängige Verfahren, bezeichnet sie aber nicht als Versicherung an Eides statt. Deshalb wird sie in diesem Beitrag nicht als „eidesstattliche Erklärung“ bezeichnet. Ein Verfahren, von dem der Antragsteller noch keine Kenntnis hat, kann von ihm naturgemäß nicht bewusst angegeben werden. Führungszeugnis, Schuldnerverzeichnis und das persönliche Gespräch sind davon getrennte Bestandteile des gesetzlichen Prüfverfahrens.

Soweit die Sachkunde nicht anderweitig nachgewiesen werden kann, kann sie über einen anerkannten Sachkundelehrgang erworben werden. Der vollständige Lehrgang umfasst nach § 6 Absatz 2 BtRegV mindestens **270 Zeitstunden einschließlich Vor- und Nachbereitungszeit**.

Ein aktuelles Beispiel ist der anerkannte Sachkundelehrgang der Hochschule Fulda. Der im September 2026 abrufbare Kurs umfasst sieben Monate und kostet **4.095 Euro**. Der Preis dient ausschließlich als konkretes Kostenbeispiel und kann sich bei späteren Kursdurchgängen ändern.

Damit entstehen Kosten und Zeitaufwand bereits deutlich vor dem ersten vergüteten Betreuungsmonat.

Diese Vorphase wird in der vorliegenden Untersuchung ausdrücklich als Bestandteil der Gründung verstanden.

4. Warum zwei Betriebsmodelle?

Eine allgemeingültige Kostenrechnung für „den Berufsbetreuer“ gibt es nicht.

Ein Betreuer kann aus einem bereits vorhandenen häuslichen Arbeitszimmer tätig sein und überwiegend öffentliche Verkehrsmittel nutzen. Ein anderer benötigt ein externes Büro, einen Pkw, umfangreiche IT-Infrastruktur und externe Buchhaltung.

Deshalb werden zwei bewusst unterschiedliche Modelle verwendet.

Modell A – kostenminimiertes Berufsbetreuungsbüro

Das Modell unterstellt:

- häuslichen Arbeitsraum,
- keinen zusätzlich betrieblich angeschafften Pkw,
- weitgehende Nutzung von ÖPNV, Fahrrad oder Fußwegen,
- weitgehende Eigenleistung bei Verwaltung und Buchhaltung,
- niedrige Fixkosten,
- Vergütungsstufe 1,
- einen Arbeitswert lediglich auf Mindestlohnniveau.

Das Modell beschreibt keine geringere fachliche Qualität. Es bildet eine **möglichst niedrige wirtschaftliche Eintrittsschwelle** ab.

Modell B – gängiges hauptberufliches Referenzmodell

Dieses Modell unterstellt:

- Vergütungsstufe 2,
- externe Bürostruktur,
- betrieblich notwendiges Fahrzeug,
- professionelle Büro- und IT-Infrastruktur,
- externe Steuer-/Buchhaltungsleistungen,
- einen an TVöD S12/Stufe 4 orientierten Arbeitswert,
- hauptberufliche selbständige Tätigkeit.

Die Modelle sind damit keine Qualitätsstufen, sondern unterschiedliche **betriebliche Organisationsformen**.

5. Die Fallstruktur der Modellrechnung

Die ursprüngliche Untersuchung arbeitete mit einem konkreten Bestand von 45 Betreuungen. Diese Zahl wird in der überarbeiteten Analyse nicht mehr als zentrale Modellfallzahl verwendet.

Stattdessen wird zunächst eine prozentuale Fallstruktur gebildet und daraus der durchschnittliche Jahreserlös je Betreuung ermittelt.

Verwendet werden:

Fallgruppe	Modellanteil
mittellos, andere Wohnform	44,4 %
mittellos, stationäre Einrichtung	35,6 %
nicht mittellos, andere Wohnform	11,1 %
nicht mittellos, stationäre Einrichtung	8,9 %

Damit sind rund 80 Prozent der modellierten Fälle mittellos und rund 20 Prozent nicht mittellos. Der Gesetzgeber hatte seiner Vergütungskalkulation anhand länderseitig ausgewerteter Daten einen Anteil nicht mittelloser Betreuter von 16,9 Prozent beziehungsweise eine geschätzte Mittellosenquote von 83,1 Prozent zugrunde gelegt (BT-Drs. 20/14259, S. 25). Die Modellstruktur liegt damit zumindest in einer ähnlichen Größenordnung.

Für das Fallalter werden **22 Prozent Betreuungen in den ersten zwölf Monaten und 78 Prozent Betreuungen ab dem 13. Monat** verwendet.

Diese 22/78-Verteilung wird ausdrücklich **nicht als bundesweiter Durchschnitt** bezeichnet. Sie ist eine praxisbasierte Modellannahme aus einem bestehenden Betreuungsbüro mit vergleichsweise vielen Neuaufnahmen und entsprechend laufendem Ersatz ausscheidender Betreuungen. Der Bestand befindet sich insofern dauerhaft in einer Art regenerierender Aufbauphase.

6. Welche Einnahmen erzeugt ein Fall?

Die seit 2026 geltende Anlage zum VBVG sieht für Stufe 1 und Stufe 2 unterschiedliche monatliche Pauschalen nach Vermögensstatus, Wohnform und Betreuungsdauer vor. Sämtliche Beträge sind zusätzlich in der Tabellenübersicht der Fallpauschalen 2026 dargestellt.

Aus der beschriebenen Referenzstruktur ergeben sich in der Modellrechnung durchschnittliche Jahreserlöse von:

Modell A / Stufe 1: 1.855,61 Euro je Betreuung und Jahr

Modell B / Stufe 2: 2.447,12 Euro je Betreuung und Jahr

Diese Werte sind **keine amtlichen durchschnittlichen Jahreserlöse eines Berufsbetreuers**. Sie sind Rechenergebnisse aus der gewählten Fallstruktur.

Genau daraus ergibt sich anschließend die Frage, wie viele solcher Falljahre zur Finanzierung des jeweiligen Büromodells erforderlich sind.

7. Modell A: Wie weit kann man die Kosten reduzieren?

Die jährlichen Sachkosten werden in Modell A mit rund **13.456 Euro** angesetzt.

Darin enthalten sind insbesondere anteilige Raum- und Nebenkosten, Telefon und Internet, Fachsoftware und IT-Sicherheit, Mobilität, Versicherungen, Fortbildung, Bank- und Portokosten, Büromaterial, Fachliteratur sowie kleinere Infrastrukturkosten.

Hinzu kommt eine Reinvestitionsreserve von 1.200 Euro jährlich.

Der Arbeitswert wird bewusst sehr niedrig angesetzt.

Der gesetzliche Mindestlohn beträgt seit dem 1. Januar 2026 nach den Informationen des BMAS **13,90 Euro je Stunde**.

Bei 2.080 nominalen Jahresarbeitsstunden ergeben sich:

28.912 Euro Arbeitnehmerbrutto.

Die 2.080 nominalen Jahresarbeitsstunden und das anschließend verwendete Arbeitgeberkostenäquivalent von 25 Prozent sind **Modellannahmen**. Sie sind weder gesetzliche Vorgaben noch amtliche Durchschnittswerte für Betreuungsbüros.

Mit einem Arbeitgeberkostenäquivalent von 25 Prozent ergibt sich ein modellierter Arbeitswert von:

36.140 Euro jährlich.

Zusammen mit Sachkosten und Reinvestition ergibt sich:

50.796 Euro wirtschaftlicher Jahresbedarf.

Bei einem Jahreserlös von 1.855,61 Euro je Fall liegt der rechnerische Break-even bei 27,37 Fällen.

Praktisch werden also mindestens:

28 ganzjährig vergütete Falläquivalente

benötigt.

Bei 28 Fällen beträgt der Umsatz rund 51.957 Euro.

Der danach verbleibende Residualgewinn beträgt nur:

rund 1.161 Euro jährlich beziehungsweise 2,2 Prozent des Umsatzes.

Das Ergebnis ist damit zweischneidig.

Einerseits zeigt Modell A, dass eine Berufsbetreuung auch mit deutlich weniger als 40 oder 50 Fällen rechnerisch kostendeckend betrieben werden kann.

Andererseits wird dies durch erhebliche Voraussetzungen ermöglicht: vorhandene Räume, geringe Mobilitätskosten, weitgehende Eigenleistung und insbesondere ein Arbeitswert auf Mindestlohnniveau.

Modell A zeigt deshalb weniger einen wirtschaftlichen Idealzustand als vielmehr die **untere Grenze dessen, was durch konsequente Kostenminimierung erreichbar ist**.

8. Modell B: Das hauptberufliche Referenzbüro

Modell B setzt eine wesentlich vollständigere betriebliche Infrastruktur voraus.

Die laufenden Sachkosten werden mit jährlich **32.660 Euro** angesetzt.

Darin enthalten sind:

Kostenposition	Jahresansatz
Büro einschließlich Energie/Parken	9.600 €
Telefon/Internet	960 €
Software/Office/Cloud/Backup/IT	2.700 €
Kfz-Vollkosten	10.000 €
Versicherungen/BGW	1.500 €
Steuer/Buchhaltung	3.000 €
Fortbildung	2.000 €
Bank/Post/Büromaterial	1.500 €
Verband/Fachliteratur	800 €
Website/Datenschutz/Aktenvernichtung usw.	600 €
Gesamt	**32.660 €**

Zusätzlich werden jährlich 1.500 Euro allgemeine Reinvestitionsreserve berücksichtigt.

Arbeitswert

Als Vergleich wird der TVöD Sozial- und Erziehungsdienst, **S12/Stufe 4**, verwendet.

Seit Mai 2026 beträgt das Tabellenentgelt 4.903,53 Euro monatlich.

Unter Berücksichtigung der SuE-Zulage und der Jahressonderzahlung ergibt sich in der verwendeten Modellrechnung ein Arbeitnehmerbrutto von rund 65.323 Euro jährlich. Die Jahressonderzahlung wurde im kommunalen Bereich ab 2026 einheitlich auf 85 Prozent angehoben.

Dieser Wert ist kein tatsächlicher Unternehmerlohn und keine Prognose des später verfügbaren Nettoeinkommens. Er dient als transparenter Vergleichswert für den eigenen Arbeitseinsatz. Auch das pauschale Arbeitgeberkostenäquivalent von 25 Prozent ist eine Modellannahme und kein gesetzlich vorgegebener Zuschlag.

Mit 25 Prozent Arbeitgeberkostenäquivalent ergibt sich ein Arbeitswert von rund:

81.654 Euro.

Der gesamte wirtschaftliche Jahresbedarf beträgt damit:

Bestandteil	Jahresbetrag
Arbeitswert	81.654 €
Sachkosten	32.660 €
allgemeine Reinvestition	1.500 €
Gesamt	**115.814 €**

Bei 2.447,12 Euro Jahreserlös je Betreuung liegt der Break-even bei:

47,33 Falljahren.

Damit sind praktisch mindestens:

48 ganzjährig vergütete Betreuungsäquivalente

erforderlich.

Bei 48 Fällen werden rund 117.462 Euro Jahresumsatz erzielt.

Danach verbleiben:

rund 1.648 Euro Residualgewinn jährlich.

Das entspricht lediglich etwa:

137 Euro monatlich beziehungsweise 1,4 Prozent des Umsatzes.

9. Warum die Zahl 48 nicht einfach „48 Akten“ bedeutet

Die 48 Fälle sind keine statische Bestandszahl.

Wirtschaftlich benötigt werden **48 vollständig vergütete Falljahre**, also:

576 vergütete Fallmonate pro Jahr.

Endet eine Betreuung und wird sie erst Wochen oder Monate später ersetzt, fehlt in diesem Zeitraum Vergütung.

Bei durchschnittlich 95 Prozent Bestandsauslastung steigt der nominell erforderliche Bestand deshalb rechnerisch auf rund **50 Fälle**.

Bei 90 Prozent Auslastung werden bereits rund **53 Fälle** benötigt.

Die Berufsbetreuung hat damit eine Besonderheit, die bei gewöhnlichen Umsatzrechnungen leicht übersehen wird: Ein Büro kann seinen Zielbestand von beispielsweise 48 Betreuungen erreicht haben und trotzdem im Jahresdurchschnitt weniger als 48 Falljahre abrechnen.

Ein etablierter Betreuungsbestand befindet sich deshalb wirtschaftlich in einer fortlaufenden **Regenerationsphase**. Ausscheidende Betreuungen müssen ersetzt werden, ohne dass der Zeitpunkt einer neuen gerichtlichen Bestellung vollständig vom Betreuungsbüro gesteuert werden kann.

10. Der zeitliche Break-even

Wirtschaftliche Kostendeckung beantwortet noch nicht die Frage, ob der notwendige Fallbestand zeitlich vernünftig bearbeitet werden kann.

Für beide Modelle wird zunächst von 2.080 nominalen Jahresarbeitsstunden ausgegangen.

Davon werden modellhaft abgezogen:

- 30 Urlaubstage = 240 Stunden,
- 10 Krankheitstage = 80 Stunden,
- Feiertage = 56 Stunden,
- fünf Fortbildungstage = 40 Stunden,
- allgemeine Unternehmer- und Verwaltungszeit = 320 Stunden.

Es verbleiben damit:

1.344 fallbezogene Arbeitsstunden im Jahr.

Bei 28 Fällen stehen in Modell A rechnerisch exakt:

4 Stunden je Betreuung und Monat

zur Verfügung.

Bei 48 Fällen in Modell B sind es nur noch:

2 Stunden 20 Minuten je Betreuung und Monat.

Die frühere Fassung der Untersuchung hatte daraus starre zeitliche Kapazitätsgrenzen von etwa 20 beziehungsweise 30 Fällen abgeleitet. Diese Berechnung wird in der überarbeiteten Fassung **nicht mehr verwendet**.

Insbesondere wurden der frühere Mischwert von 3,7 Stunden und ein pauschaler 5,5-Stunden-„Flächenlandwert“ verworfen. Die ältere Zeitbudgetstudie wird nicht als heutige Sollgröße oder als starre Kapazitätsgrenze verwendet.

Das ist eine wesentliche methodische Änderung gegenüber der ursprünglichen Untersuchung.

11. Was sagt die aktuelle Berufspraxis?

Eine sehr viel bessere Orientierung liefert die Evaluierung der Betreuervergütung des BMJV, dort insbesondere S. 16.

Danach arbeiten die Befragten im Median 39 Stunden wöchentlich.

Selbständige Berufsbetreuer führen im Median **36 Betreuungen gleichzeitig**.

Ohne Mitarbeiter oder Hilfskräfte liegt der Median bei **29 Fällen**, mit Mitarbeitern bei **44 Fällen**.

Personen mit einer Vollzeit-Arbeitszeit zwischen 38 und 41 Wochenstunden führen im Median:

42 Betreuungen gleichzeitig.

24 Prozent der selbständigen Berufsbetreuer gaben zugleich eine Wochenarbeitszeit von mehr als 50 Stunden an.

Diese Zahlen sind für die vorliegende Untersuchung besonders interessant.

Das Referenzmodell benötigt 48 Volljahresfälle zur wirtschaftlichen Kostendeckung.

Der empirische Vollzeitmedian liegt bei 42 Fällen.

Bei 42 Fällen würde Modell B mit der hier verwendeten Fallstruktur lediglich rund:

102.779 Euro Jahresumsatz

erzielen.

Gegenüber dem modellierten Jahresbedarf von 115.814 Euro entstünde damit eine Differenz von rund:

13.035 Euro jährlich.

Diese Differenz sagt nicht, dass jeder Berufsbetreuer mit 42 Fällen tatsächlich 13.035 Euro Verlust macht. Unterschiedliche Büros haben unterschiedliche Kosten und Fallstrukturen.

Sie zeigt aber die entscheidende Fragestellung:

Wie wird die Differenz zwischen betriebswirtschaftlich erforderlicher und empirisch tatsächlich geführter Fallzahl in der Praxis ausgeglichen?

Mögliche Antworten sind geringere Kosten, geringere eigene Entnahme, private Querfinanzierung, längere Arbeitszeit, Mitarbeiterstrukturen, geringere Altersvorsorge oder eine günstigere individuelle Fallstruktur.

Die Evaluation selbst beweist deshalb keine feste Obergrenze. Sie zeigt jedoch, dass der Break-even des Referenzmodells bereits oberhalb der typischen Vollzeitfallzahl liegt.

12. Das Flächenland verschärft den Zeitdruck

Für das betrachtete Praxisbüro ergeben sich bei etwa 47 bis 55 Fällen rund **10.000 fallbezogene Kilometer jährlich**.

Bei der Kilometerzahl und der nachfolgenden Durchschnittsgeschwindigkeit handelt es sich um **Praxis- und Modellannahmen**, nicht um bundesweite Durchschnittswerte.

Bei einer modellierten Durchschnittsgeschwindigkeit von 50 km/h entsprechen diese Fahrten ungefähr:

200 Stunden Arbeitszeit jährlich.

Das sind rund 14,9 Prozent der 1.344 fallbezogenen Arbeitsstunden.

Bei 48 Fällen verbleiben nach Abzug der reinen Fahrzeit für die übrige fallbezogene Tätigkeit noch ungefähr:

1 Stunde 59 Minuten je Betreuung und Monat.

Nicht zusätzlich berücksichtigt sind Parkplatzsuche, Fußwege, Wartezeiten und der eigentliche Termin.

Dieser Praxiswert ist nicht verallgemeinerbar.

Er zeigt aber, weshalb ein Betreuungsbüro in einer ländlichen Region wirtschaftlich anders funktioniert als ein Büro mit räumlich stark konzentriertem Bestand.

Die Vergütung verändert sich wegen längerer Fahrstrecken grundsätzlich nicht entsprechend.

13. Gründung bedeutet zunächst Ausgaben ohne entsprechenden Umsatz

Ein wesentliches Ergebnis der Überarbeitung betrifft die Gründungs- und Liquiditätsphase.

§ 14 VBVG erlaubt die Geltendmachung der Vergütung grundsätzlich erst nach Ablauf eines Zeitraums von jeweils drei Monaten.

Das Gesetz regelt damit den Abrechnungszeitraum, nicht den tatsächlichen Zeitpunkt des Zahlungseingangs.

Das Bundesjustizministerium hat im Gesetzgebungsverfahren zur Neuregelung der Betreuervergütung auf Verzögerungen bei Vergütungsfestsetzungen hingewiesen. Die konkrete Dauer ist regional und im Einzelfall unterschiedlich.

Für die Modellrechnung wird deshalb nach Ablauf des ersten dreimonatigen Abrechnungszeitraums zusätzlich mit drei Monaten bis zum Zahlungseingang gerechnet.

Diese weiteren drei Monate sind **eine Modellannahme**, keine gesetzliche Zahlungsfrist.

14. Gründungsfinanzierung Modell A

Vor Aufnahme der eigentlichen Betreuungstätigkeit werden in Modell A berücksichtigt:

Modellannahmen für die Vorfinanzierung:

- Sachkundelehrgang: 4.095 Euro,
- sieben Monate minimaler Lebensunterhalt: rund 10.115 Euro,
- sieben Monate minimale Kranken-/Pflegeversicherung: rund 1.947 Euro,
- unmittelbare Gründungs- und Erstausstattung: rund 11.000 Euro.

Damit werden bis zur Tätigkeitsaufnahme rund:

27.157 Euro

benötigt.

Während des anschließenden Bestandsaufbaus entstehen weiterhin laufende Betriebskosten und Lebenshaltung, während der volle Zielumsatz erst sukzessive aufgebaut wird.

Unter der Basisannahme von vier neuen Betreuungen pro Monat und dem verwendeten Zahlungsmodell entsteht eine maximale kumulierte Finanzierungslücke von rund:

45.150 Euro.

Mit einer modellierten dreimonatigen Betriebsreserve ergibt sich ein sichtbarer Finanzierungsrahmen von knapp:

48.800 Euro.

Dieser vergleichsweise niedrige Wert wird nur erreicht, weil der Gründer bereits während dieser Phase erhebliche persönliche Abstriche hinnimmt.

15. Gründungsfinanzierung Modell B

Beim Referenzmodell ist die Ausgangslage wesentlich kapitalintensiver.

Auch die folgenden Beträge sind **Modellannahmen** für das hier beschriebene Referenzbüro. Sie sind vor einer konkreten Gründung durch individuelle Angebote, Versicherungsbeiträge und private Bedarfe zu ersetzen.

Die ursprüngliche Untersuchung hatte für unmittelbare Gründung und Ausstattung 26.000 Euro angesetzt. Die spätere Rekonstruktion zeigt, dass darin bereits enthalten waren:

- 3.000 Euro Bürokaution/gegebenenfalls Provision,
- 8.000 Euro Büroeinrichtung,
- 5.000 Euro Technik,
- 8.000 Euro Kfz-Anzahlung beziehungsweise Startkosten,
- 2.000 Euro Anlauf-/sonstige Gründungskosten.

Für eine wirtschaftliche Kapitalbedarfsrechnung reicht eine bloße Kfz-Anzahlung allerdings nicht aus.

Ein betriebsnotwendiger Pkw mit einem modellierten Wert von beispielsweise 30.000 Euro muss entweder bezahlt oder finanziert werden. Die Tatsache, dass dessen Wertverlust später Bestandteil der jährlichen Kfz-Vollkosten ist, ändert nichts daran, dass das Fahrzeug zu Beginn vorhanden sein muss.

Deshalb wird der bisherige 8.000-Euro-Kfz-Startansatz durch einen vollständigen Fahrzeugkapitalbedarf von 30.000 Euro ersetzt.

Damit erhöhen sich die unmittelbaren betrieblichen Gründungspositionen von 26.000 auf rund:

48.000 Euro.

Zusammen mit Qualifikation, Lebensunterhalt und Kranken-/Pflegeversicherung ergibt sich bis zur Tätigkeitsaufnahme ein wirtschaftlicher Kapitalbedarf von rund:

64.157 Euro.

Unter Fortführung des bisherigen Aufbau- und Zahlungsmodells steigt die maximale wirtschaftliche Finanzierungsspitze auf rund:

93.375 Euro.

Mit der dreimonatigen Betriebsreserve von etwa 8.540 Euro ergibt sich:

ein wirtschaftlicher Finanzierungsrahmen von rund 102.000 Euro.

Die Betriebsreserve von 8.540 Euro umfasst drei Monate der laufenden betrieblichen Sachkosten und der allgemeinen Reinvestition. Private Lebenshaltung und Kranken-/Pflegeversicherung sind in

dieser Reserveposition nicht ein zweites Mal enthalten; sie wurden in der Aufbau- und Finanzierungsspitze bereits gesondert berücksichtigt.

Für die Einordnung ist deshalb zwischen drei Ebenen zu unterscheiden:

Ebene	Beispiele
betriebliche Startinvestitionen	Büro, Technik, vollständiger wirtschaftlicher Fahrzeugbedarf
persönliche Vorfinanzierung	Lebensunterhalt sowie Kranken- und Pflegeversicherung bis zum tragfähigen Zahlungsstrom
betriebliche Liquidität	laufende Sachkosten während Aufbau, Abrechnung und Zahlungslauf

Dabei ist wichtig: Diese Summe bedeutet nicht, dass zwingend 102.000 Euro als Bankkredit aufgenommen werden müssen.

Eigenkapital, bereits vorhandene Technik, ein vorhandener Pkw, familiäre Unterstützung oder Leasing verändern die **Finanzierungsquelle und den Zahlungszeitpunkt**, nicht aber den wirtschaftlichen Ressourcenbedarf.

16. Förderkredit bedeutet noch keine gesicherte Finanzierung

Mit dem ERP-Gründerkredit StartGeld der KfW können aktuell bis zu 200.000 Euro für Investitionen und Betriebsmittel finanziert werden, davon bis zu 80.000 Euro für Betriebsmittel. Die KfW übernimmt 80 Prozent des Kreditrisikos der Hausbank. Sicherheiten werden dennoch mit dem Finanzierungspartner vereinbart. Ob eine einzelne Kostenposition im konkreten Antrag förderfähig ist, muss anhand der jeweils geltenden Programmbedingungen geprüft werden.

Das bedeutet:

Ein Betreuungsbüro kann grundsätzlich in ein öffentliches Gründungsfinanzierungsprogramm passen.

Daraus folgt aber **kein Anspruch auf Kreditgewährung**.

Gerade die Besonderheit der Berufsbetreuung bleibt bestehen: Der Gründer muss seinem Finanzierungspartner erklären, wann und in welchem Umfang ein Betreuungsbestand entsteht, obwohl die gerichtliche Bestellung nicht wie ein gewöhnlicher Kundenauftrag akquiriert werden kann.

Dies erschwert eine klassische Umsatzplanung.

17. Finanzierungskosten treffen auf eine extrem geringe Marge

Auch relativ niedrige Fremdkapitalzinsen können deshalb wirtschaftlich relevant werden. Bereits ein rein illustrativer Zinssatz von vier Prozent würde auf 90.000 Euro Fremdkapital rechnerisch 3.600 Euro Zinsaufwand im ersten Jahr erzeugen. Das ist weder ein konkretes Kreditangebot noch eine Prognose; der tatsächlich angebotene Zinssatz hängt insbesondere von Programm, Laufzeit, Bonität und Sicherheiten ab.

Würde beispielsweise die Finanzierungsspitze des Modells B von gut 93.000 Euro auch nur zeitweise in erheblichem Umfang fremdfinanziert, entstehen zusätzliche Zinskosten.

Dem steht beim operativen Break-even ein Residualgewinn von lediglich rund 1.648 Euro jährlich gegenüber.

Schon daraus wird deutlich:

Eine Tätigkeit kann operativ kostendeckend sein und trotzdem aufgrund ihrer Gründungsfinanzierung noch lange keinen positiven freien Cashflow erzeugen.

Zins und Tilgung müssen dabei getrennt betrachtet werden.

Zinsen sind Aufwand.

Tilgung ist zwar kein Aufwand der Gewinnermittlung, beansprucht aber reale Liquidität.

18. Pkw-Kosten, Wertverlust und Reinvestition

Die jährlichen Kfz-Vollkosten des Referenzmodells werden mit 10.000 Euro angesetzt.

Dieser Betrag ist eine **Modellannahme**. Er ist kein amtlicher Kilometerkostensatz und kein allgemein geltender Durchschnittswert.

Dieser Betrag enthält nicht nur Kraftstoff, Versicherung, Steuer, Wartung und Reparaturen, sondern auch den wirtschaftlichen Wertverlust des Fahrzeugs.

Das ist wichtig, weil ein Fahrzeug nicht nur laufende Kosten verursacht. Das zu Beginn gebundene Kapital wird durch die Nutzung wirtschaftlich verbraucht.

Ist ein Pkw beispielsweise mit 30.000 Euro angeschafft worden und nach fünf Jahren nur noch 10.000 bis 15.000 Euro wert, sind allein 15.000 bis 20.000 Euro ursprüngliches Kapital aufgezehrt.

Der entsprechende Wertverzehr darf nicht noch einmal als zweite Abschreibung zusätzlich gerechnet werden.

Für die **Nachhaltigkeit** stellt sich aber eine andere Frage:

Wird der über die laufenden Erlöse refinanzierte Wertverlust tatsächlich so im Unternehmen gehalten, dass später ein Ersatzfahrzeug finanziert werden kann?

Kostenrechnung und Liquiditätsvorsorge sind nicht dasselbe.

Ein Unternehmen kann den Wertverlust rechnerisch vollständig als Kosten erwirtschaften und trotzdem bei der späteren Ersatzbeschaffung kein Geld zur Verfügung haben, wenn diese Mittel zwischenzeitlich für andere Zwecke verbraucht worden sind.

Dasselbe gilt – in kleinerem Umfang – für Computer, Server, Drucker, Möblierung und sonstige Betriebsausstattung.

19. Warum die alte Amortisationsrechnung nicht übernommen wird

Eine frühere Arbeitsfassung hatte aus Gründungsbelastung und Residualgewinn statische Amortisationszeiten von mehreren Jahrzehnten berechnet.

Diese Zahlen werden in der Endfassung nicht verwendet.

Der Grund ist methodischer Natur.

Es müssen mindestens drei Arten des Kapitalbedarfs unterschieden werden:

Investitionen in Anlagevermögen wie Pkw, IT und Möbel. Ihr Wertverzehr wird grundsätzlich über die laufenden Kosten beziehungsweise Abschreibungen zurückverdient.

Verbrauchte Gründungskosten wie Lehrgang, Beratung oder Maklerprovision. Ihnen steht später kein entsprechender Vermögenswert gegenüber.

Liquiditäts- und persönliche Vorfinanzierung, etwa Lebensunterhalt während der Aufbauphase oder vorübergehend ausgesetzte Altersvorsorge.

Diese Kategorien einfach zu addieren und anschließend vollständig durch den späteren Residualgewinn zu teilen, würde unterschiedliche wirtschaftliche Größen vermischen.

Das bedeutet allerdings nicht, dass das Amortisationsproblem verschwunden wäre.

Im Gegenteil: Ein Residualgewinn von rund 1.650 Euro jährlich lässt nur sehr wenig Raum, um zusätzliche verlorene Gründungskosten, Zinsen oder persönliche Vorleistungen wieder aufzuholen.

Die präzisere Aussage lautet deshalb:

Der operative Mindestbestand lässt nur einen sehr geringen freien wirtschaftlichen Überschuss für den Kapitalrückfluss und die unternehmerische Entwicklung.

20. Einkommen: Was erhält der Selbständige für das übernommene Risiko?

Der Arbeitswert des Referenzmodells orientiert sich an TVöD S12/Stufe 4 und liegt bei einem modellierten Arbeitnehmerbrutto von rund 65.300 Euro jährlich.

Zum Vergleich: Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes lag der Median der Bruttojahresverdienste aller Vollzeitbeschäftigten in Deutschland 2025 bei **54.066 Euro**, der Durchschnitt bei **64.441 Euro**. In den östlichen Bundesländern ohne Berlin lag der Median bei **46.013 Euro**.

Der Arbeitswert des Modells B liegt damit ungefähr im Bereich des bundesweiten durchschnittlichen Vollzeitbruttos.

Das ist allerdings noch kein Vergleich gleicher Risiken.

Ein abhängig Beschäftigter muss normalerweise nicht:

- einen sechsstelligen Gründungs- und Vorfinanzierungsrahmen organisieren,
- einen eigenen Kunden- beziehungsweise Fallbestand aufbauen,
- Forderungen gegenüber Gerichten vorfinanzieren,
- einen Pkw und ein Büro kapitalisieren,
- Krankheit, Auslastungsrisiko und betriebliche Ersatzinvestitionen selbst tragen.

Daher ist die Frage nicht lediglich, ob das spätere Einkommen nominal mit einem Angestelltengehalt vergleichbar ist.

Entscheidend ist vielmehr, **welcher Unternehmerüberschuss nach Vergütung des eigenen Arbeitseinsatzes und nach Abdeckung des betrieblichen Risikos verbleibt**.

Im Referenzmodell sind dies beim Mindestbestand rund 1,4 Prozent.

21. Altersvorsorge darf nicht mit „Restgewinn“ verwechselt werden

Auch die Altersvorsorge ist kein freiwilliger Luxusposten.

Für die Vergleichsrechnung kann ein voller gesetzlicher Rentenversicherungsbeitrag von 18,6 Prozent des Arbeitnehmerbruttos als Orientierungsgröße verwendet werden. Der für 2026 geltende Beitragssatz wird von der Deutschen Rentenversicherung ausgewiesen.

Das bedeutet nicht, dass ein Berufsbetreuer gesetzlich verpflichtet wäre, genau diesen Betrag in die gesetzliche Rentenversicherung einzuzahlen.

Es bedeutet vielmehr:

Wer die Selbständigkeit mit einer abhängigen Beschäftigung vergleichen will, muss berücksichtigen, dass auch Altersvorsorge aus dem erwirtschafteten Einkommen finanziert werden muss.

Während der Gründungsphase wurde diese Vorsorge im Basismodell zunächst vollständig ausgesetzt, um den sichtbaren Liquiditätsbedarf zu reduzieren.

Diese Einsparung macht die Gründung nicht wirtschaftlich billiger.

Sie verlagert einen Teil des Gründungsaufwandes auf die persönliche Zukunftssicherung des Gründers.

22. Das Kostenminimum ist kein Beweis für nachhaltige Tragfähigkeit

Modell A erfüllt eine wichtige analytische Funktion.

Es zeigt, dass die Wirtschaftlichkeitslücke deutlich kleiner wird, wenn:

- keine externe Büroeinheit benötigt wird,
- kein betriebliches Fahrzeug angeschafft wird,
- Verwaltungsleistungen selbst erledigt werden,
- der Arbeitswert nur auf Mindestlohnniveau angesetzt wird.

Genau daraus darf jedoch nicht geschlossen werden, dies sei automatisch das wirtschaftlich sinnvolle Standardmodell.

Der geringe Break-even wird durch einen entsprechend niedrigen Ressourcenverbrauch und Arbeitswert erkauft.

Modell A ist deshalb besonders geeignet, die **absolute wirtschaftliche Untergrenze** sichtbar zu machen.

Für eine langfristige hauptberufliche Tätigkeit mit professioneller Infrastruktur ist Modell B die aussagekräftigere Referenz.

23. Die besondere Bedeutung regionaler Strukturen

Bei einer gewöhnlichen Unternehmung kann eine zu geringe lokale Nachfrage häufig durch ein größeres Vertriebsgebiet kompensiert werden.

Bei der Berufsbetreuung führt ein größeres Gebiet jedoch gleichzeitig zu mehr Fahrtzeit.

Damit wirkt regionale Ausdehnung ambivalent:

Mehr potenzielle Bestellungen können den Fallbestand stabilisieren.

Gleichzeitig erhöhen sich Fahrtzeit und Fahrzeugkosten.

Hinzu kommt, dass die Zahl beruflich zu führender Betreuungen nicht ausschließlich von der Zahl betreuungsbedürftiger Menschen abhängt.

Vor einer beruflichen Betreuung stehen gesetzlich unter anderem:

- andere geeignete Hilfen,
- gegebenenfalls Vorsorgebevollmächtigte,
- geeignete ehrenamtliche Betreuer,
- erst danach berufliche Betreuung.

Der für ein Betreuungsbüro erreichbare Fallbestand ist deshalb das Ergebnis einer **rechtlichen und institutionellen Filterkette** und nicht lediglich einer demografischen Nachfragekurve.

Das macht insbesondere Gründungen in ländlichen und demografisch schrumpfenden Regionen schwerer planbar.

24. Wirtschaftliche Tragfähigkeit hat fünf unterschiedliche Schwellen

Die Untersuchung verwendet deshalb fünf voneinander zu trennende Prüfungsstufen.

Operativer Break-even

Decken die laufenden Einnahmen den Arbeitswert, die Betriebskosten und die Reinvestition?

Ergebnis:

- Modell A: etwa 28 Falljahre,
- Modell B: etwa 48 Falljahre.

Zeitlicher Break-even

Kann die wirtschaftlich erforderliche Fallzahl innerhalb einer regulären Arbeitszeit geführt werden?

Ergebnis:

Modell A lässt rechnerisch etwa vier fallbezogene Stunden je Betreuung und Monat zu.

Modell B nur etwa zwei Stunden und zwanzig Minuten.

Die aktuelle Berufspraxis zeigt einen Vollzeitmedian von 42 Fällen und damit eine erkennbare Spannung zum wirtschaftlichen Mindestbestand von 48 Fällen.

Liquiditäts-Break-even

Ab wann reichen die tatsächlichen Zahlungseingänge aus, um den laufenden Betrieb ohne zusätzliche Kapitalzufuhr zu finanzieren?

Gerade in der Gründungsphase wird diese Schwelle deutlich später erreicht als der Aufbau der ersten Betreuungen.

Kapitalrückfluss

Können Gründungsaufwendungen, Finanzierungskosten und gebundenes Kapital aus dem späteren Geschäftsbetrieb zurückgeführt beziehungsweise erhalten werden?

Der sehr geringe Residualgewinn am operativen Mindestbestand lässt hierfür nur wenig Spielraum.

Nachhaltigkeits- und Entwicklungsfähigkeit

Bleiben darüber hinaus Mittel für:

- reale Einkommensentwicklung,
- Preissteigerungen,
- Rücklagen,
- Krankheit und Ausfall,
- Altersvorsorge,
- Ersatzinvestitionen,
- technische Modernisierung,
- Mitarbeiter,
- unternehmerische Weiterentwicklung?

Diese fünfte Schwelle ist die strengste.

Ein Betrieb, der lediglich seine laufenden Kosten deckt, ist deshalb noch nicht zwangsläufig **nachhaltig wirtschaftlich tragfähig**.

25. Was hat sich gegenüber der ursprünglichen Analyse tatsächlich verändert?

Diese Frage ist wichtig, weil die umfangreiche Überarbeitung zunächst den Eindruck erwecken könnte, das Ergebnis müsse nun vollständig anders aussehen.

Das ist nicht der Fall.

Die ursprüngliche Untersuchung kam bereits zu dem Ergebnis, dass ein professionell ausgestattetes Betreuungsbüro eine hohe Fallzahl benötigt, während Zeitaufwand, Mobilität und Gründungsfinanzierung die tatsächliche Tragfähigkeit begrenzen. Sie kam seinerzeit auf einen wirtschaftlichen Korridor von ungefähr 46 bis 50 Betreuungen.

Die neue Referenzrechnung kommt auf **48 Betreuungen**.

Quantitativ ist das keine grundlegende Abweichung.

Auch der ursprünglich angenommene erhebliche Kapitalbedarf in der Gründungsphase wird durch die verfeinerte Rechnung nicht grundsätzlich widerlegt. Die neue Rechnung kommt beim Referenzmodell auf einen Finanzierungsrahmen in einer Größenordnung von rund 100.000 Euro.

Die wesentlichen Veränderungen liegen vielmehr in der **Methodik**.

Nicht mehr verwendet werden insbesondere:

- die Zahl von 45 Betreuungen als vermeintlich repräsentativer Ausgangsbestand,
- der frühere statistische Repräsentativitätsnachweis über einen Binomialtest,
- der Mischwert von 3,7 Stunden je Fall und Monat,
- das pauschale 5,5-Stunden-Flächenlandmodell,
- daraus abgeleitete starre Kapazitätsgrenzen von 20 beziehungsweise 30 Fällen,
- eine pauschale Annahme von neun bis zwölf Monaten bis zum Vergütungseingang,
- die frühere statische Amortisationsrechnung, die Investition, Liquidität und persönlichen Gründerverzicht vermischte.

Neu hinzugekommen sind insbesondere:

- die Trennung von fünf verschiedenen Tragfähigkeitsschwellen,
- zwei klar definierte Betriebsmodelle,
- die Berechnung mit durchschnittlichen Falljahreserlösen anstelle eines festen 45-Fälle-Bestandes,
- aktuelle empirische Fallzahlen aus der BMJV-Evaluation,
- die gesonderte Betrachtung von Bestandsauslastung,
- eine detailliertere Gründungs- und Liquiditätsrechnung,
- die Trennung von Wertverlust und Reinvestitionsliquidität,
- die genauere Betrachtung von Fremdfinanzierung,
- die Unterscheidung zwischen wirtschaftlichem Ressourcenbedarf und sichtbarem Bankfinanzierungsbedarf.

Das Ergebnis der Überarbeitung lautet deshalb nicht:

„Die ursprüngliche Analyse war falsch.“

Sondern:

Die ursprüngliche Analyse hat die zentrale wirtschaftliche Problemlage bereits in ihrer Größenordnung erkannt. Die Überarbeitung bestätigt diese Kernaussage weitgehend, ersetzt jedoch mehrere zu grobe oder nicht ausreichend belegte Herleitungen durch eine transparentere und belastbarere Methodik.

26. Gesamtbewertung

Die Frage, ob sich ein selbständiges Betreuungsbüro wirtschaftlich trägt, lässt sich nicht sinnvoll mit einem pauschalen Ja oder Nein beantworten.

Modell A

Unter konsequenter Kostenminimierung ist eine rechnerische Kostendeckung bereits bei ungefähr 28 vollständig vergüteten Falljahren möglich.

Dies setzt jedoch voraus:

- sehr geringe Infrastrukturkosten,
- häusliche Bürostruktur,
- geringe Mobilitätskosten,
- weitgehende Eigenleistung,
- einen Arbeitswert auf Mindestlohnniveau.

Der wirtschaftliche Sicherheitspuffer bleibt mit etwa 1.160 Euro jährlich gering.

Das Modell ist damit **rechnerisch tragfähig, aber wirtschaftlich eng**.

Modell B

Ein hauptberufliches Referenzbüro mit externer Bürostruktur, Pkw, professioneller Infrastruktur und qualifikationsgerechtem Arbeitswert benötigt ungefähr 48 vollständig vergütete Falljahre.

Beim Mindestbestand verbleiben nur etwa 1.650 Euro Residualgewinn jährlich.

Gleichzeitig:

- liegt der notwendige Bestand oberhalb des empirischen Vollzeitmedians von 42 Fällen,
- sinkt die verfügbare fallbezogene Arbeitszeit auf rund 2 Stunden 20 Minuten monatlich,
- können ländliche Fahrtzeiten einen erheblichen Teil dieser Zeit binden,
- muss der Fallbestand fortlaufend regeneriert werden,
- kann der Fallzugang nicht frei durch das Unternehmen gesteuert werden,
- müssen erhebliche Kosten vor dem ersten vollständigen Umsatz finanziert werden,
- liegt der wirtschaftliche Finanzierungsrahmen der Gründung in der Modellrechnung bei ungefähr 100.000 Euro,
- können bereits relativ geringe Finanzierungskosten den gesamten Residualgewinn aufzehren.

Damit ist auch Modell B **nicht rechnerisch unmöglich**.

Seine Tragfähigkeit ist jedoch empfindlich gegenüber Abweichungen.

Schon wenige fehlende Fallmonate, zusätzliche Finanzierungskosten, längere Krankheit, höhere Fahrzeugkosten oder eine verzögerte Ersatzbestellung können den verbleibenden wirtschaftlichen Puffer vollständig beseitigen.

27. Zentrale Aussage

Die wichtigste Erkenntnis dieser Untersuchung liegt deshalb nicht in einer einzelnen Fallzahl.

Sie liegt in der Kombination mehrerer Faktoren:

Das Vergütungssystem ermöglicht rechnerische Kostendeckung. Beim gängigen hauptberuflichen Betreuungsbüro wird diese jedoch erst bei einer Fallzahl erreicht, die einen hohen Auslastungsgrad, erhebliche Arbeitsverdichtung und einen stabilen Zugang zu neuen Betreuungen voraussetzt. Gleichzeitig muss der Gründer eine erhebliche Vorfinanzierung leisten, obwohl er die Geschwindigkeit des Fallaufbaus nur eingeschränkt selbst steuern kann.

Oder noch kürzer:

Der operative Break-even ist erreichbar – die nachhaltige Tragfähigkeit ist deutlich anspruchsvoller.

Das erklärt zugleich, warum einzelne Betreuungsbüros wirtschaftlich erfolgreich arbeiten können und dennoch strukturelle Schwierigkeiten des Geschäftsmodells bestehen.

Ein vorhandener eigener Pkw, ein bereits bezahltes Gebäude, Rücklagen, ein Partnereinkommen oder vorhandene Technik können die persönliche Finanzierung erheblich erleichtern.

Sie machen die Berufsbetreuung aber nicht objektiv kostengünstiger.

Sie verschieben lediglich einen Teil der Kosten auf bereits vorhandenes privates Kapital.

Ebenso kann ein etablierter Berufsbetreuer mit einem gewachsenen Bestand wesentlich leichter wirtschaften als ein Neueinsteiger.

Das bedeutet:

Die Existenz bereits funktionierender Betreuungsbüros ist für sich genommen kein Nachweis dafür, dass eine Neugründung unter denselben Bedingungen problemlos finanzierbar wäre.

28. Fazit für Gründungsinteressierte

Wer die selbständige Berufsbetreuung in Betracht zieht, sollte deshalb nicht nur fragen:

„Wie viele Fälle kann ich bekommen?“

Mindestens ebenso wichtig sind folgende Fragen:

Wie viel kostet mein tatsächliches Büro?

Welche Vergütungsstufe gilt für mich?

Welche Fallstruktur ist in meiner Region realistisch?

Wie lange dauert der Bestandsaufbau?

Wie lange kann ich laufende Kosten ohne vollständigen Vergütungseingang finanzieren?

Wie hoch ist mein tatsächlicher Zeitaufwand einschließlich Fahrten?

Welche private Entnahme benötige ich tatsächlich?

Wie finanziere ich Altersvorsorge, Krankheit und Ersatzinvestitionen?

Was passiert, wenn mein Bestand vorübergehend um drei oder fünf Betreuungen sinkt?

Erst wenn diese Fragen gemeinsam beantwortet werden, lässt sich beurteilen, ob aus einer formal möglichen Selbständigkeit auch ein wirtschaftlich dauerhaft tragfähiges Betreuungsbüro werden kann.

Literatur und Quellen

VBVG – Gesetz über die Vergütung von Vormündern und Betreuern, insbesondere § 8 und Anlage mit den seit 1. Januar 2026 geltenden Fallpauschalen. VBVG und Anlage

§ 14 VBVG – Abrechnungszeitraum der Betreuungsvergütung. § 14 VBVG

Betreuungsorganisationsgesetz – insbesondere §§ 11, 12 und 23 BtOG. BtOG

§ 24 BtOG – Registrierungsantrag, Führungszeugnis, Schuldnerverzeichnis, Erklärungen, persönliches Gespräch und Gebühr. § 24 BtOG

§§ 1814 und 1816 BGB – Erforderlichkeit und Auswahl des Betreuers. § 1814 BGB § 1816 BGB

Betreuerregistrierungsverordnung – Sachkunde und Organisationsstruktur. BtRegV

BMJV, Bericht zur Evaluierung des Gesetzes zur Anpassung der Betreuer- und Vormündervergütung vom 22. Juni 2019, 2024; empirische Angaben zu Arbeitszeit und Fallzahlen insbesondere S. 16. Evaluierungsbericht Betreuervergütung

BMJV, Gesetzgebungsverfahren zur Neuregelung der Vormünder- und Betreuervergütung. BMJV – Neuregelung Betreuervergütung

Deutscher Bundestag, Drucksache 20/14259 – Datengrundlagen zur Mittellosigkeit insbesondere S. 25. BT-Drs. 20/14259

VKA, TVöD Sozial- und Erziehungsdienst, Entgelttabelle ab 1. Mai 2026. TVöD-VKA 2026

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Mindestlohn ab 1. Januar 2026. BMAS – Mindestlohn

Statistisches Bundesamt, Bruttojahresverdienste Vollzeitbeschäftigter 2025. Destatis – Bruttojahresverdienste 2025

Hochschule Fulda, Sachkunde Berufsbetreuerin/Berufsbetreuer, Lehrgang 2026. Hochschule Fulda – Sachkundelehrgang

Deutsche Rentenversicherung, Werte der Rentenversicherung 2026. DRV – Werte der Rentenversicherung

KfW, ERP-Gründerkredit StartGeld. KfW StartGeld

Methodischer Hinweis: Die dargestellten Fallzahlen, Kosten- und Finanzierungswerte sind Modellrechnungen. Sie dienen der betriebswirtschaftlichen Einordnung einer selbständigen Berufsbetreuung und stellen weder eine allgemeingültige Rentabilitätsgarantie noch eine individuelle steuerliche, rechtliche oder finanzierungsbezogene Beratung dar. Wo keine belastbaren allgemeinen Durchschnittswerte vorhanden sind, werden Annahmen ausdrücklich als Modell- oder Praxiswerte verwendet.

Primärquellen online

- § 8 VBVG – Vergütungsstufen
- Anlage zum VBVG – Fallpauschalen ab 2026
- § 14 VBVG – Abrechnungszeitraum
- § 11 BtOG – Aufgaben im gerichtlichen Verfahren
- § 23 BtOG – Registrierungsvoraussetzungen
- § 24 BtOG – Antrag, Erklärungen und Registrierungsverfahren
- § 6 BtRegV – Sachkundelehrgang
- Hochschule Fulda – Sachkundelehrgang
- Deutscher Bundestag – BT-Drs. 20/14259

- BMJV – Evaluierung der Betreuervergütung 2024
- VKA – TVöD Sozial- und Erziehungsdienst 2026
- BMAS – Mindestlohn 2026
- Deutsche Rentenversicherung – Beitragssatz 2026
- Destatis – Bruttojahresverdienste 2025
- KfW – ERP-Gründerkredit StartGeld

Grafik: eigene redaktionelle Darstellung; keine Fremdbildrechte.